

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Ahmad Rifai<sup>1</sup>  
Cecep Haryoto<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta  
E-mail: [ahmadrifai9406@gmail.com](mailto:ahmadrifai9406@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Perusahaan ataupun organisasi harus didukung karyawan yang kompeten dan handal, dikarenakan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian keunggulan dan keberhasilan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Carsurin Tbk. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 165 responden dari Karyawan pada PT. Carsurin Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif yang bersifat asosiatif dengan menggunakan data primer dan model Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equititional Modeling* (SEM) menggunakan PLS.4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, PT Carsurin Tbk dapat membangun tim yang dapat diandalkan, mencapai tingkat kinerja optimal, dan bersaing efektif di pasar.

**Kata Kunci:** budaya organisasi; kepemimpinan; kepuasan kerja; kinerja karyawan

### **ABSTRACT**

*Companies or organizations must be supported by competent and reliable employees, because human resources (HR) have a very important role in supporting the achievement of excellence and success of the company. This research aims to test and analyze the influence of organizational culture and leadership on employee performance with job satisfaction as a ntervening variable at PT. Carsurin Tbk The data collection method in this research was carried out by distributing questionnaires to 165 respondents from PT. Carsurin Tbk Employee. The research method used is a quantitative method that is associative in nature using primary data. and the data analysis model used is Structural Equititional Modeling (SEM) using PLS.4. The results of this study indicate that organizational culture and leadership has a positive and significant effect on the employee performance. Organizational culture and leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational culture and leadership has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. The implications of this research are expected to motivate employees to be responsible for their work, PT Carsurin Tbk can build a reliable team, achieve optimal performance levels, and compete effectively in the market.*

**Keywords:** *employee performance; job satisfaction; leadership; organizational culture*

## PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi perlu memiliki karyawan yang berkualitas dan dapat diandalkan, karena sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat krusial dalam mencapai keunggulan dan kesuksesan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya (Kuruppu *et al.*, 2021). Perubahan yang terjadi di era globalisasi mengharuskan adanya karyawan yang memiliki kemampuan untuk bersaing dalam dinamika bisnis (Sihombing Dan Verawati, 2020). Karyawan dianggap sebagai aset utama bagi setiap perusahaan, mengingat mereka berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan perusahaan (Ansah & Rita, 2019).

Persaingan global yang sedang berlangsung saat ini memberikan dampak signifikan terhadap kompetisi bisnis di antara berbagai entitas. Setiap perusahaan berusaha untuk menjadi lebih maju dan bertahan di tengah krisis global yang melanda. Kemajuan suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perkembangan zaman, serta perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, setiap perusahaan dihadapkan pada berbagai permasalahan yang kompleks, terutama terkait dengan sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam mengelola faktor-faktor produksi seperti bahan mentah, alat kerja, mesin produksi, modal, dan lingkungan kerja.

PT Carsurin Tbk merupakan perusahaan terkemuka di Indonesia yang bergerak dalam bidang inspeksi, pengujian, sertifikasi, dan verifikasi secara swasta. Dengan lebih dari 19 kantor cabang dan 17 laboratorium serbaguna, perusahaan ini juga memiliki kehadiran internasional yang terus berkembang. PT Carsurin Tbk menawarkan layanan dan solusi teknis independen untuk berbagai sektor industri, termasuk batubara, mineral dan logam, minyak & gas, minyak bumi dan petrokimia, maritim dan lepas pantai, peralatan industri, komoditas pangan dan pertanian, serta barang konsumsi. Dengan lebih dari 50 tahun pengalaman, perusahaan ini memiliki reputasi yang kuat dalam memberikan solusi berkualitas dengan integritas. Selama lima dekade terakhir, budaya bisnis yang mengedepankan integritas ini telah membantu mitra untuk mencapai kinerja terbaik.

PT Carsurin Tbk menyadari bahwa nilai perusahaan di pasar sangat bergantung pada reputasi yang dimiliki. Dengan pemahaman ini, perusahaan berkomitmen untuk mengembangkan budaya yang menghargai nilai-nilai tersebut di antara timnya, dan PT Carsurin Tbk dengan bangga mengungkapkannya sejak awal. Semua mitra perusahaan ini memiliki budaya yang serupa, yang terdiri dari enam nilai universal: integritas, kepercayaan, determinasi, disiplin, kecepatan, dan jangkauan. Nilai-nilai PT Carsurin Tbk lebih dari sekadar ungkapan; budaya perusahaan merupakan kekuatan yang melampaui batasan geografi dan bahasa, serta menjadi landasan dari setiap tindakan yang kami lakukan. Penyesuaian diperlukan untuk membangun budaya organisasi yang positif dan tidak merugikan di lingkungan perusahaan. Setiap pemimpin perusahaan pada dasarnya mengharapkan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik sesuai dengan tugas yang diberikan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan mengalami

penurunan performa, yang disebabkan oleh berkurangnya efisiensi perusahaan salah satunya akibat menurunnya kinerja karyawan.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi yang membandingkan tingkat kinerja individu dengan standar yang telah ditentukan, yang berfungsi sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, kebutuhan pelatihan atau pengembangan, serta kemungkinan pemberhentian karyawan (Widodo, 2015).

Kinerja adalah aspek yang perlu dibangun secara berkelanjutan dalam keseluruhan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci bagi perusahaan dalam mempertahankan keberlangsungan dan pertumbuhan di masa depan. Dengan demikian, kekuatan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh individu-individu yang berkontribusi, baik di tingkat atas, menengah, maupun bawah. Berdasarkan observasi awal, kinerja karyawan di PT Carsurin Tbk menunjukkan adanya penurunan.

**Tabel 1.**  
**Data Penilaian Rata-Rata Kinerja Karyawan**

Indikator Kinerja	2021	2022	2023
Kualitas Kerja	91	89	85
Kuantitas Kerja	85	92	83
Tanggungjawab	78	80	73
Kerjasama	90	85	80
Rata-Rata	86	86,5	80,25

Sumber: Data diolah, 2024

Proses kinerja di dalam perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, etos kerja, dan karakteristik individu (Sukmawati & Langgeng Ratnasari, 2020). Mengingat bahwa karyawan menghabiskan sebagian besar waktu mereka di tempat kerja, aspek-aspek tersebut perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat mendukung kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan emosional positif yang dialami oleh karyawan (Dhurup *et al.*, 2016). Perasaan ini muncul ketika harapan karyawan terpenuhi dalam pekerjaan mereka. Adanya kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung merasakan kebahagiaan dalam menjalankan tanggung jawab mereka secara optimal.

Terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja, di mana pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kepuasan karyawan sangat bergantung pada karakteristik individu masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja antara lain: faktor individual, yang mencakup usia, kesehatan, kepribadian, dan harapan; faktor sosial, yang meliputi hubungan keluarga, pandangan terhadap pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan interaksi sosial; faktor utama dalam pekerjaan, yang mencakup gaji, pengawasan, kenyamanan kerja, kondisi lingkungan kerja, dan peluang untuk berkembang (Sutrisno, 2017).

Kinerja karyawan yang mengalami penurunan diduga disebabkan oleh rendahnya budaya organisasi. Kenyataan menunjukkan bahwa banyak perusahaan

mengalami kemunduran akibat ketidakmampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Perubahan budaya organisasi menjadi suatu keharusan, setidaknya untuk dapat bertahan dari guncangan yang muncul akibat perubahan tersebut (Mannan, 2021). Proses pengembangan budaya organisasi memerlukan waktu yang cukup lama dan membutuhkan komitmen jangka panjang dari perusahaan untuk menanamkan budaya yang diinginkan serta mencapai hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, penting untuk memulai perubahan budaya organisasi sejak awal.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, penting bagi perusahaan tersebut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas serta kemampuan manajerial yang baik dalam mengelola kinerja karyawan agar sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu langkah yang dapat diambil untuk memastikan pengelolaan tersebut berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan adalah dengan memiliki pemimpin yang efektif dalam menerapkan sistem kepemimpinan yang dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, khususnya dalam hal kinerja karyawan. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada peran seorang pemimpin. (Khoiri & Rahma Oktavia, 2019).

Berdasarkan tujuan yang telah dijabarkan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Dalam suatu perusahaan, budaya organisasi memainkan peran yang krusial karena dapat meningkatkan kepuasan kerja serta menciptakan kondisi kerja yang baik bagi karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan dalam melaksanakan tugas. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dosen di UIN Alauddin Makassar. (WAHYUDDIN *et al.*, 2021). Selain itu sebuah penelitian juga menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Alfa Scorpii Yamaha Pematang Reba Kabupaten Indragiri Hulu (Hutabarat & Lubis, 2023). Penelitian lain menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan bervariasi pada berbagai jenis budaya organisasi, ini membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kepuasan kerja (Janićijević *et al.*, 2018). Penelitian lain memperkuat bahwa secara simultan kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 64,2 persen (Damayanti & Ismiyati, 2020).

H1: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Pertumbuhan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif dalam menjaga kepuasan kerja para karyawan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (Pratama *et al.*, 2022). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja mengacu pada tingkat kenikmatan karyawan saat melakukan tugas pekerjaannya. Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk memotivasi mental timnya agar senantiasa mematuhi prosedur dan peraturan yang berlaku (Tanjung & Frinaldi, 2023). Sebuah penelitian juga turut memperkuat bahwa kepemimpinan berpengaruh secara

langsung terhadap kepuasan kerja tanpa mediasi (Harahap & Khair, 2019). Sedangkan penelitian lain menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor ritel di Slough, Inggris (Asghar & Oino, 2018).

H2: Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di kalangan staf Universitas yang berlokasi di Jakarta Barat (Febriani & Ramli, 2023). Organisasi harus mengembangkan budaya dan komitmen yang kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PDAM Purwakarta (Adam *et al.*, 2020). Penelitian lain turut memperkuat bahwa dua dari tiga dimensi budaya yang diidentifikasi dalam penelitian ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan Kementerian Pendidikan Oman (Isa *et al.*, 2016). Penelitian Rijanto menyebutkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 26,3 persen pada divisi *account executive* PT Agrodana Futures (Rijanto & Mukaram, 2018).

H3: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Perilaku seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, karena pada dasarnya, peningkatan kinerja karyawan sangat bergantung pada kemampuan seorang pemimpin. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan, dengan tingkat pengaruh mencapai 44,8 persen. (Nur Azijah *et al.*, 2024). Penelitian lain menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bawaslu Kota Administrasi Jakarta Selatan (Khoiri & Oktavia, 2019). Pemimpin yang memahami tentang kebutuhan dan potensi karyawan dapat menghindari ambiguitas peran sehingga mampu mengambil langkah-langkah efektif untuk menciptakan lingkungan yang lebih baik di mana karyawan dapat bekerja potensi terbaik mereka (Al-Malki & Juan, 2018). Hal ini turut diperkuat oleh sebuah penelitian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan (Muizu *et al.*, 2019).

H4: Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan dalam menilai kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja dapat diukur melalui aspek-aspek seperti jenis pekerjaan, remunerasi, dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Cabang Manado (Paparang *et al.*, 2021). Penelitian lain menyebutkan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Salsabilla & Suryawan, 2022). Semakin baik kepuasan kerja dalam arti pembentukan sikap tergantung pada interaksi antara kondisi lingkungan atau kondisi pekerjaan itu sendiri dan diri sendiri sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan (Berliana *et al.*, 2018).

Sejalan dengan penelitian tersebut bahwa terdapat pengaruh baik secara parsial maupun simultan kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Indonesia Applicad (Fajri *et al.*, 2022).

H5: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

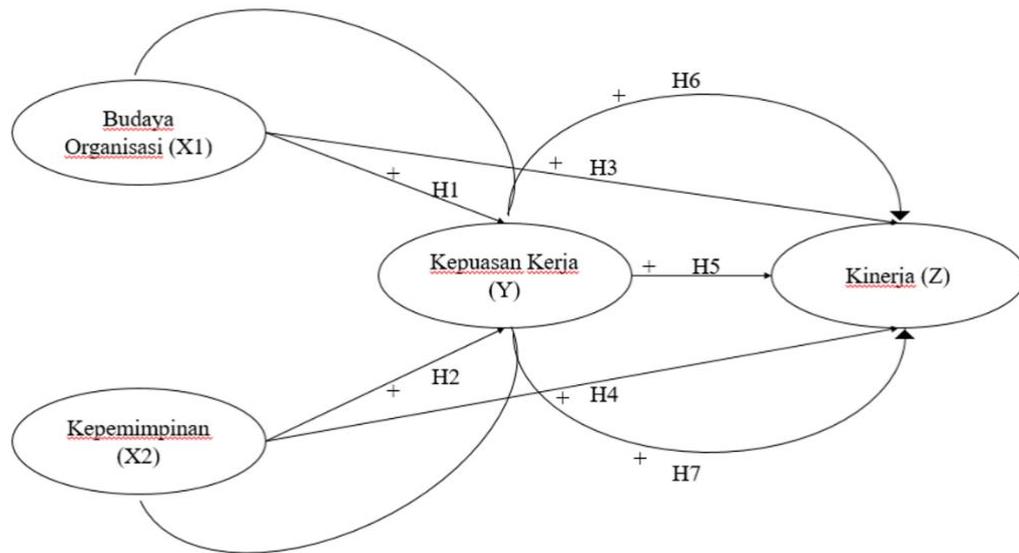
Beberapa elemen yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan meliputi kemampuan dan keterampilan; pengetahuan; desain pekerjaan; karakter; motivasi; kepemimpinan; gaya kepemimpinan; budaya organisasi; kepuasan kerja; serta kondisi lingkungan kerja (Juniarti & Putri, 2021). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang lebih baik akan meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja yang lebih tinggi. (Mukmin & Prasetyo, 2021). Sebuah penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Moeljahwati *et al.*, 2020). Sesuai hasil penelitian, dengan hadirnya kepuasan kerja sebagai mediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mampu meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja lebih giat lagi (Syahputra & Sugiono, 2022).

H6: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memimpin bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Juniarti & Putri, 2021). Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung bagi para karyawan, serta membangun hubungan yang harmonis antara karyawan dan atasan. Karyawan cenderung merasa puas ketika mereka bekerja dalam kondisi yang baik dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika kepuasan kerja karyawan tercapai dengan baik, hal ini akan berdampak positif pada kinerja mereka (Mukmin & Prasetyo, 2021). Sebuah penelitian menyebutkan bahwa seorang pemimpin dalam organisasi lokal yang diamati dapat menyampaikan tujuan yang dapat dicapai oleh karyawan, mendiskusikan tujuan, menanyakan apakah karyawan memahami tujuan tersebut, dan meminta pendapat karyawan, sehingga tercipta kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Triono Nugroho *et al.*, 2021). Sejalan dengan hal tersebut penelitian Prastyorini menyatakan bahwa kepemimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Anugerah Tirta Samudra (Artamuda) (Prastyorini *et al.*, 2024).

H7: Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Berikut dapat dilihat model dari penelitian pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening PT. Carsurin Tbk:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber: data diolah, 2024

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif yang bersifat asosiatif, untuk mengetahui hubungan antara empat variabel, adapun variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan (X2), variabel dependen kinerja karyawan (Z) dan kepuasan kerja (Y) sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini terdapat 33 instrumen dalam indikator. Penelitian ini dilakukan di PT.Carsurin Tbk, Jakarta, Indonesia. Populasi karyawan PT. Carsurin Tbk berjumlah 350 karyawan dan diambil sampel sebanyak 165 karyawan, penentuan sampel berdasarkan jumlah instrumen dalam indikator. Sampel diambil menggunakan teknik *probability sampling* jenis *simple random sampling*. Metode pengambilan data dengan wawancara dan kuisioner. Wawancara dilakukan secara kualitatif pada bagian *Human Resource Development* (HRD). Sedangkan untuk kuisioner berskala *likert*, dimana sangat tidak setuju diberikan poin 1, tidak setuju diberikan poin 2, kurang setuju diberikan poin 3, setuju diberikan poin 4, dan sangat setuju diberikan poin 5. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equational Modeling* (SEM), yang dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS4.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

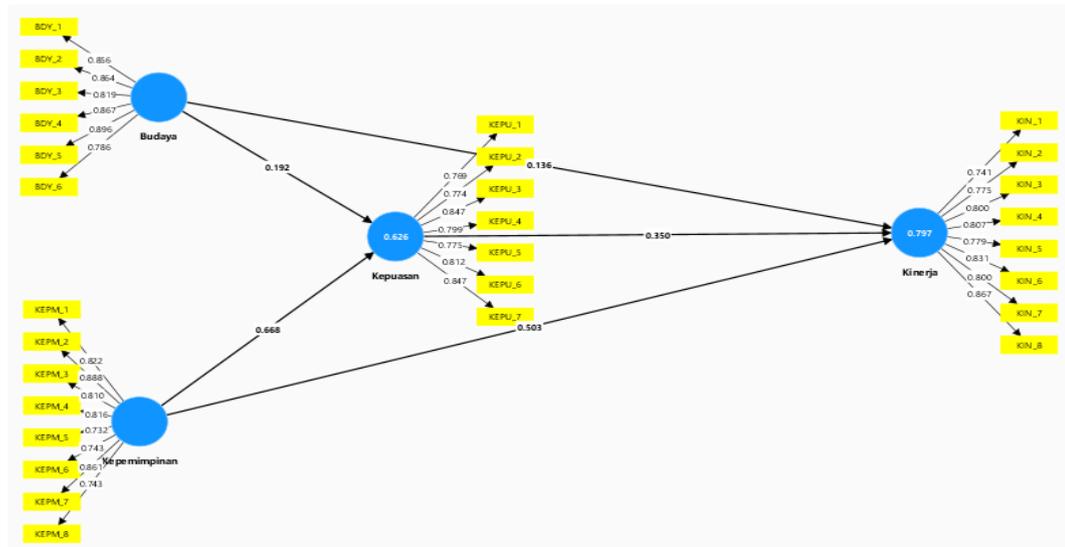
Hasil pengolahan data yang didapatkan melalui kuisioner memberikan informasi terkait gambaran karakteristik responden pada PT. Carsurin Tbk sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Usia	20-25 tahun	34	21
		26-30 tahun	33	20
		31-35 tahun	32	19
		36-40 tahun	31	19
		41-45 tahun	22	13
		>46 tahun	13	8
2	Jenis Kelamin	Laki-Laki	107	65
		Perempuan	58	35
3	Pendidikan	SMA	27	16
		D3	15	9
		S1	108	66
4	Masa Kerja	S2	15	9
		1-5 tahun	87	53
		6-10 tahun	44	27
		11-15 tahun	14	8
		16-20 tahun	10	6
Total		>21 tahun	10	6
Total			165	100

Sumber: Data diolah, 2024.

Hasil analisis data statistik dengan menggunakan program Smart PLS, khususnya pengujian model eksternal dan model internal. *Least Partial Square* (PLS) adalah model persamaan berbasis komponen atau varian (SEM) yang dipakai dalam riset ini adalah media SmartPLS 4, dimana dalam uji ini didapati dua model evaluasi dasar, yakni outer model dan inner model.



**Gambar 2. Model PLS**

Sumber: Data diolah, 2024

Uji *Convergent Validity* yaitu angka loading faktor yang dimiliki variabel laten terhadap indikatornya yang berfungsi mengetahui validitas suatu konstruk.

Dalam penelitian ini menggunakan batasan 0,5, jadi indikator yang nilai loading faktor di atas 0,5 dinyatakan valid.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji *Convergent Validity***

No	Variabel	Instrumen	Nilai Loading Faktor
1	Budaya Organisasi (X1)	X1_1	0.856
		X1_2	0.864
		X1_3	0.819
		X1_4	0.867
		X1_5	0.896
		X1_6	0.786
2	Kepemimpinan (X2)	X2_1	0.822
		X2_2	0.888
		X2_3	0.810
		X2_4	0.816
		X2_5	0.732
		X2_6	0.743
		X2_7	0.861
		X2_8	0.743
3	Kepuasan Kerja (Y)	Y1	0.769
		Y2	0.774
		Y3	0.847
		Y4	0.799
		Y5	0.775
		Y6	0.812
		Y7	0.847
4	Kinerja Karyawan (Z)	Z1	0.741
		Z2	0.775
		Z3	0.800
		Z4	0.807
		Z5	0.779
		Z6	0.831
		Z7	0.800
		Z8	0.867

Sumber: Data diolah, 2024.

Uji reliabilitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur hasil ukur yang stabil atau konstan, serta dapat diandalkan/reliabel. Nilai yang digunakan untuk mendapatkan reliabilitas terdiri dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus melebihi 0,70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,60 - 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Budaya Organisasi	0.922	0.927	0.939	0.720
Kepemimpinan	0.921	0.922	0.936	0.646
Kepuasan Kerja	0.909	0.911	0.927	0.646
Kinerja Karyawan	0.920	0.920	0.934	0.641

Sumber: Data diolah, 2024.

Dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha Coefficient* variabel budaya organisasi sebesar 0,922, variabel kepemimpinan sebesar 0,921, variabel kepuasan kerja sebesar 0,909, dan variabel kinerja karyawan 0,920 memenuhi standar yang telah ditetapkan yakni  $> 0.70$  atau dapat dikatakan reliabilitas dapat diterima (Sangat baik).

**Tabel 5.**  
**Hasil Nilai R-Square**

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kepuasan	0.626	0.621
Kinerja	0.797	0.793

Sumber: Data diolah, 2024.

Nilai *R-square adjusted* sebesar 0.793 memiliki arti bahwa variabilitas konstruk budaya organisasi dan kepemimpinan sebesar 79,3 persen sedangkan sisanya 20,7 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti. Batasan nilai *R-Square* dibagi menjadi tiga kriteria yaitu nilai *R-Square* 0.70, 0.45 dan 0.25 sebagai kuat, moderat dan lemah. Dengan ini dapat dikatakan pengaruhnya kuat. Sedangkan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,621 memiliki arti bahwa variabilitas konstruk budaya organisasi dan kepemimpinan sebesar 62,1 persen sedangkan sisanya 37,9 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti. Dengan ini dapat dikatakan pengaruhnya moderat.

**Tabel 6.**  
**Pengujian Hipotesis**

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P values</i>
<b>Pengaruh Langsung</b>					
Budaya -> Kepuasan	0.192	0.195	0.081	2.362	0.018
Budaya -> Kinerja	0.136	0.136	0.055	2.463	0.014
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.668	0.666	0.074	9.082	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja	0.503	0.498	0.077	6.530	0.000
Kepuasan -> Kinerja	0.350	0.354	0.079	4.451	0.000
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>					
Budaya -> Kepuasan -> Kinerja	0.067	0.069	0.033	2.008	0.045
Kepemimpinan -> Kepuasan -> Kinerja	0.234	0.236	0.061	3.846	0.000

Sumber: Data diolah, 2024.

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,136, koefisien regresi pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu 0,067 dan total pengaruhnya sebesar 0,203. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Selanjutnya nilai *P value* pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,045. Karena nilai *P value* kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Carsurin Tbk.

Koefisien regresi pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,503, koefisien regresi pengaruh tidak langsung kepemimpinan

terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu 0,234 dan total pengaruhnya sebesar 0,737. Dengan ini dapat diketahui bahwa pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Selanjutnya dari nilai *P value* pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,000. Karena nilai *P value* kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Carsurin Tbk.

Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Carsurin Tbk. Hal ini dapat dilihat dari nilai *P Value* < dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien sebesar 0.192 artinya variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan yaitu jika budaya organisasi naik satu satuan maka motivasi kerja akan naik sebesar 0.192. Budaya organisasi yang kokoh dan telah terinternalisasi dengan baik dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi anggota organisasi dalam memahami dengan jelas dan tegas mengenai penyelesaian suatu masalah (Damayanti & Ismiyati, 2020). Budaya memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi

Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Carsurin Tbk. Hal ini dapat dilihat dari nilai *P value* < dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien sebesar 0.668 artinya variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan yaitu jika kepemimpinan naik satu satuan maka kepuasan kerja akan naik sebesar 0.668. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya koefisien pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja 0,490 dengan nilai *t* hitung sebesar 4,808 pada taraf signifikan 0,000 terhadap kepuasan kerja maka penelitian ini dapat menunjukkan diterimanya pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (Gurning & Irvan, 2022).

Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Carsurin Tbk. Hal ini dapat dilihat dari nilai *P value* 0.014 < dari 0.05 ( $0.014 < 0.05$ ), sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien sebesar 0.136 artinya variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan yaitu jika kepemimpinan naik satu satuan maka karyawan akan naik sebesar 0.136. Penelitian ini sejalan dengan dengan penelitian sebelumnya dengan nilai *P Value* pada variabel budaya organisasi sebesar (0,000) terhadap kinerja karyawan maka penelitian ini dapat diterimanya variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Carsurin Tbk. Hal ini dapat dilihat dari nilai *P value* < dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien sebesar 0.503 artinya variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan yaitu jika kepemimpinan naik satu satuan maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0.503. Jika seorang pemimpin dapat lebih berorientasi pada prestasi, dampak positifnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif. Kepemimpinan yang berfokus pada prestasi mendorong para anggota tim untuk menetapkan standar kinerja tinggi dan terus meningkatkan hasil kerja mereka. Pemimpin yang menekankan pencapaian hasil tidak hanya memberikan arahan yang jelas terkait tujuan perusahaan, tetapi juga memberikan pengakuan dan apresiasi kepada karyawan yang mencapai target

tersebut. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan progresif. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya menunjukkan diterimanya pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Mulsiansyah *et al.*, 2023).

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *P value* < dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien sebesar 0.350 artinya variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan yaitu jika kepuasan kerja naik satu satuan maka kepuasan kerja akan naik sebesar 0.350. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya menunjukkan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap perusahaan. Dari dua variabel tersebut yang memiliki pengaruh terbesar dalam perusahaan yaitu variabel kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0.616 (Amara Putri & Nawatmi, 2024), maka penelitian ini dapat menunjukkan diterimanya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Carsurin Tbk. Hal ini dapat dilihat dari nilai *P Value* < dari 0.05 ( $0.045 < 0.05$ ), sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien sebesar 0.067 artinya variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan yaitu jika budaya organisasi perusahaan naik satu satuan maka kinerja karyawan melalui motivasi kerja akan naik sebesar 0.067. Tingginya kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya karena nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi, seperti inisiatif individu, dukungan manajemen, kepemimpinan, dan kemampuan tumbuh berkembang. Situasi ini akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, di mana mereka merasa puas terhadap atasan, kesempatan promosi, pekerjaan itu sendiri, serta hubungan dengan rekan kerja. Dengan adanya kepuasan kerja, kinerja individu akan meningkat baik dari segi sikap maupun hasil kerja, baik dalam kuantitas maupun kualitas, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja perusahaan (Moeljahwati *et al.*, 2020).

Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Carsurin Tbk. Hal ini dapat dilihat dari nilai *P value* < dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien sebesar 0.234 artinya variabel ini memiliki pengaruh positif signifikan yaitu jika kepemimpinan naik satu satuan maka kinerja karyawan melalui kepuasan kerja akan naik sebesar 0.234. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dengan nilai *P value* pada variabel kepemimpinan sebesar 0,015 terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja maka penelitian ini dapat diterimanya variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Sugiono & Lumban Tobing, 2021).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar penelitian ini memperhatikan beberapa aspek terkait budaya organisasi. Dimensi yang paling mencolok adalah dukungan manajemen dalam perusahaan. Oleh karena itu,

perusahaan perlu meningkatkan arahan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan serta mendorong kreativitas mereka. Dalam konteks kepemimpinan, dimensi yang paling relevan adalah kepemimpinan yang berfokus pada prestasi. Dengan adanya kepemimpinan semacam ini, diharapkan motivasi dan semangat kerja karyawan untuk berinovasi serta memberikan kontribusi terbaik dapat meningkat. Mengenai kepuasan kerja, salah satu dimensi yang paling penting adalah supervisi. Supervisi yang efektif tidak hanya mencakup pemantauan kinerja, tetapi juga memberikan dukungan, umpan balik yang konstruktif, dan bimbingan yang diperlukan untuk pengembangan pribadi dan profesional karyawan. Dalam hal kinerja karyawan, dimensi yang paling menonjol adalah tanggung jawab. Penting untuk menekankan pembangunan budaya kerja yang mendorong tingkat tanggung jawab yang tinggi di antara karyawan. Dengan pendekatan ini, diharapkan karyawan dapat mengambil inisiatif, mengelola tugas dengan baik, dan berkontribusi secara proaktif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

## REFERENSI

- Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, *117*, 260–264.
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH AND MARKETING*, *3*(3), 40–49. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3004>
- Amara Putri, A., & Nawatmi, S. (2024). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. DARYA VARIA LABORATORIA TBK-SEMARANG. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *8*(1), 1225–1236.
- Ansah, A., & Rita, Q. (2019). Effects of Training on Employee Performance in Ga East Hotels. *Acta Scientific Paediatrics*, *2*(7), 02–07. <https://doi.org/10.31080/aspe.2019.02.0091>
- Asgar, S., & Oino, I. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces College of Management Sciences*, *13*(1), 1–3.
- Berliana, M., Siregar, N., & Dwi Gustian, H. (2018). The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, *8*(6), 41–46. <https://doi.org/10.32479/irmm.7183>
- Damayanti, E., & Ismiyati. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, *9*(1), 33–49. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v9i1.37165>
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, *35*, 485–492. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00060-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00060-5)
- Fajri, C., Amelya, A., Ekonomi dan Bisnis, F., Kerja, D., Kerja, K., & Karyawan, K. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja

- Karyawan PT. Indonesia Applicad Kata kunci. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 369–373. <http://Jiip.stkipyapisdompu.ac.id>
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309–320. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Gurning, S., & Irvan. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Pemberdayaan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah, Dan Tinggi (JMP-DMT)*, 3(2), 57–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v3i2.10046>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Hutabarat, R. A., & Lubis, E. F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Alfa Scorpii Yamaha Pematang Reba Kabupaten Indragiri Hulu. *Jiabis: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis & Sosial*, 1(3), 1–11.
- Isa, M. F. M., Ugheoke, S. O., & Noor, W. S. W. M. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 4(2), 1–12. <https://doi.org/10.17687/JEB.0402.01>
- Janićijević, N., Nikčević, G., & Vasić, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63(219), 83–114. <https://doi.org/10.2298/EKA1819083J>
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Jufrizen, 2020. *JMD: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66.
- Juniarti, A. T., & Putri, D. G. (2021). *FAKTOR-FAKTOR DOMINAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA* (W. Kurniawan, Ed.; Pertama). CV Pena Persada.
- Khoiri, M., & Oktavia, N. R. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BADAN PENGAWAS PEMILU KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN. *Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi*, 19(1), 80.
- Khoiri, M., & Rahma Oktavia, N. (2019). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BADAN PENGAWAS PEMILU KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN* (Vol. 19, Issue 1).
- Kuruppu, C. L., Karunarathna, C. S., & Kuruppu, C. L. A., & Karunarathna, &. (2021). *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka*.

- Mannan, A. (2021). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TOMMINDO SINAR MULIA DI JAKARTA* (Vol. 1, Issue 1).
- Moeljahwati, E., Suharto, & Subroto, A. (2020). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI. *Manajemen Dan Bisnis Jurnal*, 6(2), 14–25.
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Perwira: Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 61–78.
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Mulsiansyah, M., Indarti, S., & Machasin. (2023). Muchtarul, 2023. *Jurnal Daya Saing*, 9(2), 409.
- Nur Azijah, S., Rahmawati, R., Wahyudin, C., Anak Lydon, N., & Studi Administrasi Publik, P. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI INFLUENCE OF LEADERSHIP ON CIVIL SERVANT PERFORMANCE. *Jurnal Governansi*, 10(1), 1.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119.
- Prastyorini, J., Widyawati, N., Kristiawati, I., Kalangi, M. H. E., Priyohadi, N. D., Priyanto, E., Arisanti, Di., & Mudayat. (2024). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT Anugerah Tirta Samudra. *Jurnal Baruna Horizon*, 7, 9.
- Pratama, A. Y., Ismiasih, Suswatiningsih, T. E., & Dinarti, S. I. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara. *AGRIFITIA: Journal of Agribusiness Plantation*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.55180/aft.v2i1.196>
- Rijanto, A., & Mukaram, D. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(2), 35.
- Salsabilla, A., & Suryawan, I. N. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Sihombing, P., & Verawati, D. M. (2020). Sihombing dan Verawati, 2020. *JURNAL MANEKSI*, 9(2), 389–395.
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>

- Sukmawati, E., & Lenggeng Ratnasari, S. (2020). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, COMMUNICATION, TRAINING, WORK ETHOS, AND INDIVIDUAL CHARACTERISTICS ON EMPLOYEES PERFORMANCE. *DIMENSI*, 9(3), 461–479.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Grup.
- Syahputra, Y. R., & Sugiono, E. (2022). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(3), 1383. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Tanjung, A., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506–518. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i2.246713>
- Triono Nugroho, Anita Erari, & Sandra Sukmaning Adji. (2021). The Effects of Leadership, Competence, and Organizational Culture on Employee Performance Mediated By Employee Satisfaction. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 3(2), 332–346. <https://doi.org/10.33258/biohs.v3i2.454>
- WAHYUDDIN, BIMASARI, A., YUNIAR, I., & MARZUKI. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DOSEN DI UIN ALAUDDIN MAKASSAR. *Edu-Leadership*, 1(1), 61–69.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Manusia*. Pustaka Pelajar.